

**Abschlussarbeit
zum weiterbildenden Studium
„Beratung“
an der Fachhochschule Erfurt**

**Thema:
„Coaching in der Outplacementberatung“**

**Autor:
Kathi Terne**

**Datum:
13. Oktober 2003**

Inhaltsverzeichnis

0	Vorwort	3
1	Theoretischer Hintergrund	4
1.1	Coaching	4
1.1.1	Was ist Coaching	4
1.1.2	Ziel und Gegenstand	5
1.1.3	Themen und Anlässe	6
1.1.4	Ablauf und Rahmenbedingungen	6
1.2	Outplacement	8
1.2.1	Was ist Outplacement	8
1.2.2	Ziel und Gegenstand	10
1.2.3	Themen und Anlässe	11
1.2.4	Ablauf und Rahmenbedingungen	11
2	Methode Coaching	12
3	Praktischer Bezug am Beispiel einer Outplacement-Maßnahme	15
3.1	Rahmenbedingungen	15
3.2	Ablauf und Vorgehensweise	15
3.2.1	Das Erstgespräch	15
3.2.1	Das Gruppencoaching	17
3.2.2	Das Einzelcoaching	22
3.3	Ergebnisse	24
4	Nachwort	26
5	Literatur	27

Coaching und Outplacement sind Begriffe, die zur Zeit in aller Munde sind. Der Begriff Coaching wird sogar inflationär gebraucht. Überall ist von Coaching die Rede, nur was Coaching genau bedeutet, welche Form der Beratung Coaching darstellt und welche Inhalte besprochen werden, weiß keiner so genau. Ich selbst beschäftige mich seit drei Jahren mit Coaching, seit knapp drei Jahren arbeite ich als freiberufliche Outplacementberaterin für eine namhafte Personalberatungsgesellschaft.

Im Rahmen dieser Abschlussarbeit stand zunächst die Frage im Vordergrund: Ist Coaching eine geeignete Methode zur Beratung im Outplacement-Prozess? Wie kann diese Methode effektiv bei der Beratung zur beruflichen Neuorientierung angewendet werden? Was sind dabei die Coaching-Ziele und welche Ergebnisse werden erreicht? Des Weiteren ist zu klären, welche Form des Beratungs-Settings im Outplacement-Prozess sinnvoller ist; Einzelcoaching oder Gruppencoaching.

Weiterhin wurde im theoretischen Teil erläutert, was Coaching und Outplacement ist, welche Ziele und Inhalte verfolgt werden, welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen und wie der Ablauf ist.

1 Theoretischer Hintergrund

1.1 Coaching

1.1.1 Was ist Coaching?

Begrifflich entstammt Coaching dem Englischen, abgeleitet von „Coach“, welches „Kutscher“ oder „Kutsche“ bedeutet. Ein Kutscher hat seine Passagiere sicher und schnell ans Ziel gelenkt. Bekannt ist der Begriff Coaching aus dem Spitzensport. Der Coach fungiert als Ansprechpartner und Ratgeber für alle fachlichen und persönlichen Belange des Sportlers. Er ist der fachliche Ausbilder und der psychologische Betreuer. Der Coach motiviert sein Team und führt es somit zu Spitzenleistungen und lenkt es sicher ans Ziel. Er hilft, Ängste zu überwinden, Leistungsblockaden abzubauen und persönliche Erfolgsstrategien zu entwickeln.

In der Literatur kann man unterschiedliche Auffassungen und Definitionen zu Coaching finden. In den meisten Fällen wird Coaching im Zusammenhang mit der Führungskräfteberatung gebraucht. Für mich ist es die professionelle Beratung, Unterstützung und Begleitung von Fach- und Führungskräften in allen Belangen des Berufsalltags. Es steht das berufliche Handeln im Vordergrund und ist zeitlich klar begrenzt. Gelegentlich können auch private Inhalte angesprochen werden, da sich oft Schwierigkeiten aus der Schnittstelle zwischen Beruf und Privatleben ergeben. Ein beruflicher Konflikt wirkt sich oft auch auf das Privatleben aus. Im Focus der Beratung liegt das Lösen von Problemen und nicht deren Analyse.

Coaching ist ein individueller, lösungsbezogener Begleitungsprozess für Führungskräfte und Fachspezialisten [Looss1997 und Flaherty 1999]. Coaching ist somit die personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt.

Oft wird Coaching auch mit Training übersetzt. Dies ist jedoch nur bedingt vergleichbar. Beim Coaching steht die Persönlichkeit im Vordergrund, beim Training mehr das Einüben von fachlichen Kompetenzen. Training hat daher einen hohen fachlich anleitenden Anteil. Coaching ist eher ein pädagogisches Vorgehen, welches sozialwissenschaftliche und psychologische Methoden und Techniken beinhaltet. Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Unterstützung und persönlicher Beratung zur Bewältigung verschiedener beruflicher Anliegen. Im Unternehmen ist Coaching ein personalpolitisches Instrument. Im persönlichen Bereich ist Coaching die beste Möglichkeit, sich persönlich weiter zu entwickeln.

Was ist Coaching?

Man unterscheidet grundsätzlich zwei Formen von Coaching; das Coaching mit einer Person als Einzelcoaching und das Coaching mit Personenmehrheiten als Gruppencoaching (auch Teamcoaching, Projektcoaching). Das individuelle Einzelcoaching ist personenzentriert, beim Gruppencoaching geht es eher darum, die Kommunikation zu verbessern und Konflikte zu lösen. Im Coaching-Prozess bezeichnet sich die betreuende Person als Coach und der zu betreuende als Coachee. Ich bevorzuge eher den Begriff Klient für den Ratsuchenden. Oft wird auch von dem zu „Coachenden“ gesprochen.

„Klient“ ist die inzwischen am meisten benutzte Bezeichnung. Diese geht zurück auf die altrömische Bezeichnung „Clientes“ - „Schutzbefohlene“. Der Begriff „Coachee“ soll betonen, dass am zu Beratenen etwas vollzogen wird. Dieser Begriff hat sich nicht richtig durchgesetzt. [W. Looss; Unter vier Augen]

1.1.2 Ziel und Gegenstand

Coaching ist die individuelle, zeitbegrenzte, professionelle Unterstützung, Begleitung und Beratung von Einzelpersonen oder Gruppen / Teams mit dem Ziel der Sicherung und Steigerung ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit. Professionell angewendet ist Coaching die effektivste Methode, um ruhende Potenziale zu erkennen, zu fördern und zu entfalten, Blockaden zu überwinden, neue Sichtweisen zu entwickeln und Ressourcen zu aktivieren. Der Coach hilft dem Klienten, Ziele zu definieren und diese zu erreichen und dabei über sich selbst hinaus zu wachsen sowie sich persönlich zu entfalten. Er verhilft zum Zugang zu Lösungen, fördert die Eigenverantwortung, das Bewusstwerden eigener Verhaltensweisen, die Wahrnehmung und das Selbstreflexionsvermögen. Schwerpunkt beim Coaching ist die Lösungsfindung. Der Coach selbst macht aber keine direkten Lösungsvorschläge, sondern der Klient wird dabei unterstützt, eigene Lösungen zu entwickeln. Er soll lernen, seine Probleme selbst zu lösen. Coaching ist daher ein lösungs-, ziel- und ressourcenorientierter Beratungsprozess. Coaching kann zu Vorbereitung auf zukünftige berufliche Situationen sowie für die Bearbeitung aktueller beruflicher Probleme eingesetzt werden.

1.1.3 Themen und Anlässe

Coachinganlässe sind auf den beruflichen Kontext bezogen und die damit verbundenen persönlichen und zwischenmenschliche Belange. Themen sind in der Person sowie in allen Bereichen von Organisationen zu finden, z. B. als Begleiterscheinungen bzw. Folgeerscheinungen von Fusionen, Restrukturierungen, Outsourcingmaßnahmen, Nachfolgeregelungen, Krisen von Unternehmen (vgl. dazu Abschnitt 2 Outplacement). Im persönlichen Bereich kann Coaching helfen, seine beruflichen und persönlichen Ziele zu überdenken, zu formulieren und zu erreichen. Am Anfang steht eine konkrete berufliche Fragestellung oder ein Klärungswunsch, z. B. was hinter dem Gefühl der Unzufriedenheit steckt, der Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung, Förderung von Führungskompetenzen, Verbesserung der Teamfähigkeit, Erarbeitung und Umsetzung von Veränderungen. Der Coach hilft dabei persönliche Erfolge wahrzunehmen und den Blick auf das zu richten, was bisher erreicht wurde und gibt Kraft und die Motivation für das, was noch zu erreichen ist.

1.1.4 Ablauf und Rahmenbedingungen

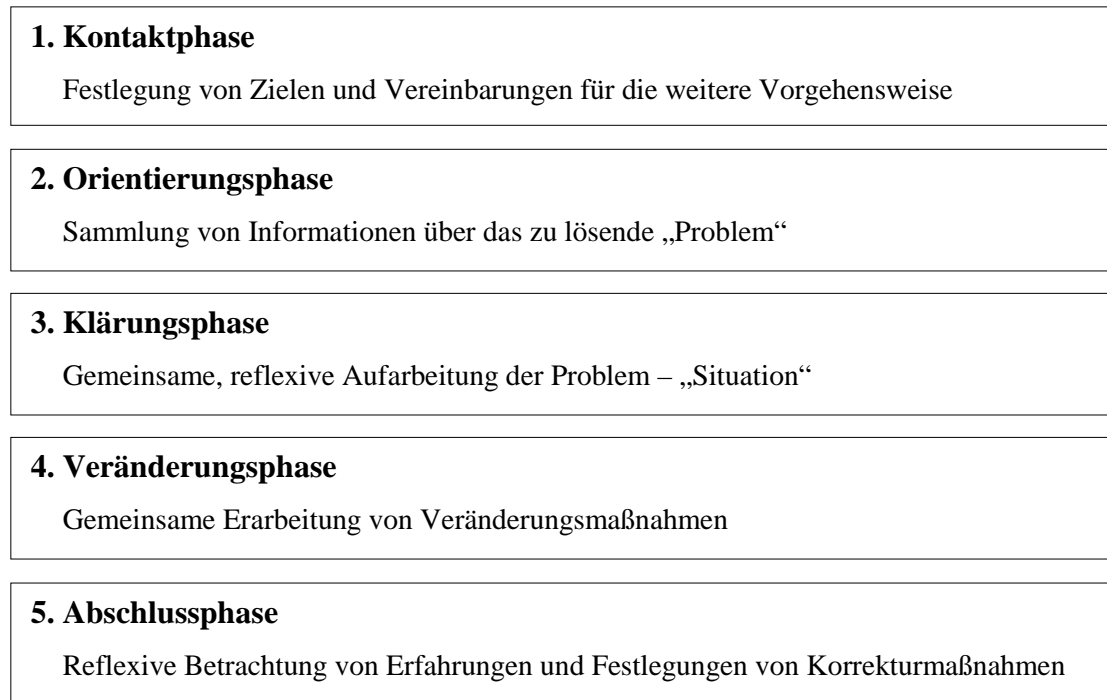
Coaching setzt immer die Freiwilligkeit des zu Beratenden voraus, basiert auf Vertrauen, Diskretion gegenseitiger Akzeptanz und verlangt natürlich die Veränderungsbereitschaft des Klienten.

Coaching ist zeitlich begrenzt und verläuft jeweils sehr individuell. Ein Coaching-Prozess lässt sich in Phasen unterteilen. Diese Phasen bauen aufeinander auf, lassen sich jedoch nicht in jedem Fall klar abgrenzen. Die Dauer des gesamten Coaching-Prozesses ist sehr unterschiedlich, je nach Zielsetzung. Meistens beinhaltet der Prozess mehrere Sitzungen.

Der gesamte Coaching-Prozess – vom Erstkontakt bis zur Beendigung des Coachings – kann grob in fünf Phasen dargestellt werden. Heinz-Kurt E. Wahren (1997) unterscheidet wie folgt:

Ablauf und Rahmenbedingungen

Phasen des Coaching-Prozess:



Quelle: Verlag C. H. Beck; Ganzheitliches Business-Coaching in der Praxis; Tüchthüsen/Bando/Krüger; 2001

Die Phasen 1 und 2 dienen zur Etablierung einer tragfähigen Arbeitsgrundlage sowie zur Informationssammlung. Die Phasen 3 und 4 bilden das zentrale Element und somit das Herzstück des Coachings. Es gibt im Coaching keine Standards für den Ablauf. Es bedarf gezielter Prozess-Schritte. Zu den Prozess-Schritten zählen:

- der Erstkontakt, das Erstgespräch
- Analyse-Gespräche mit Zielabgleich (Soll-Profil)
- Vereinbarungen, z. B. Vertrag, zu erzielendes Ergebnis
- Die Situationsanalyse (Ist-Profil)
- Planung von Aktivitäten

Für mich gilt im Coaching; das Ziel ist der Weg.

1.2 Outplacement

1.2.1 Was ist Outplacement?

Outplacement ist die englische Umschreibung für betriebsbedingte Kündigungen, für Freisetzung von Mitarbeitern („out“) mit dem Ziel der Fortsetzung des beruflichen Werdegangs außerhalb des Unternehmens („Placement“). Das Konzept und der Name stammt aus den USA. Der Begriff Outplacement besagt, dass jemand außerhalb seiner Firma neu platziert wird, man könnte auch sagen „hinausplatziert“ wird.

An diesem Prozess sind in der Regel drei Parteien beteiligt:

- 1) das Unternehmen, welches Mitarbeiter entlässt als Auftraggeber,
- 2) die Outplacement-Beratung als Beauftragte,
- 3) der Arbeitnehmer, der das Unternehmen verlassen muss .

Ursprünglich wurde diese Instrument in den oberen Management-Etagen angewendet, um unliebsam gewordene Führungskräfte „los“ zu werden, bei denen die herkömmlichen Instrumente der ordentlichen Kündigung nicht greifen. In Deutschland wird zur Zeit Outplacement als personalpolitisches Instrument genutzt, um einvernehmliche und sozial verträgliche Kündigungen auszusprechen. Outplacement stellt einen sozialverantwortlichen Trennungsprozess dar, der nicht unbedingt nur mit negativen Begleiterscheinungen verbunden sein muss, sondern auch als Neubeginn angesehen werden kann. Denn jede Krise birgt auch Chancen in sich.

Outplacement ist die professionelle Beratung, Unterstützung und Begleitung hinsichtlich der beruflichen Neuorientierung von Kündigung Betroffener. Eine Outplacementberatung sollte immer dann hinzu gezogen werden, wenn eine Kündigung unausweichlich ist. Die Outplacementberatung ist eine Sozialleistung des Unternehmens und wird in erster Linie vom Arbeitgeber gefördert, auch wenn dieses Instrument der Personalpolitik in Deutschland eher weniger verbreitet ist, welches auf rechtliche Bedingungen zurück zu führen ist.

Bekannt ist die Outplacementberatung aus dem oberen Management-Bereich. Freizusetzende Führungskräfte wurden in Einzelberatungen professionell betreut, damit sie in einem anderen Unternehmen ihre berufliche Laufbahn fortsetzen können. Heute ist Outplacement nicht mehr nur noch den Führungskräften vorbehalten. Auch Arbeitnehmer der mittleren und unteren Unternehmensbereiche kommen in den Genuss der professionellen Beratung.

Was ist Outplacement?

Grundsätzlich kann man zwei Formen der Outplacementberatung unterscheiden:

- 1) die Einzelberatung, die vorwiegend auf Führungskräfte ausgerichtet ist
- 2) die Gruppenberatung, die sich an Arbeitnehmer der mittleren und unteren Unternehmenshierarchie wendet.

Es gibt im Outplacement also nicht nur Einzelcoaching sondern auch Gruppencoaching. Das Einzelcoaching findet meistens in den Räumlichkeiten der Outplacement-Beratung stundenweise als Gespräch unter vier Augen statt. Das Gruppencoaching wird in der Regel in den Räumen des Unternehmens, welches Mitarbeiter freisetzen muss, veranstaltet. Eine Unterscheidung zwischen Einzelcoaching und Gruppencoaching ist in der Tiefe der Beratung gegeben. Ein sinnvolles Gruppenoutplacement setzt die Homogenität der Gruppe voraus, um vorhandenes Gruppenpotenzial optimal zu nutzen. Auf Grund der gegebenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und den damit verbundenen Restrukturierungsmaßnahmen setzt sich der Trend zum Gruppenoutplacement durch. Unternehmen müssen sich von einer großen Anzahl von Mitarbeitern trennen.

„Outplacement, durchgeführt von integren und kompetenten Beratern, bleibt bis auf weiteres die optimale Lösung in einer beruflichen Situation, die keinen anderen Ausweg als die Trennung zulässt, obwohl anzunehmen ist, dass der betroffene Mitarbeiter aus eigener Kraft keine vergleichbare Neuanstellung finden wird.“

[Schulz/Fritschuppert/Seiwert/Walsh; Outplacement 1998]

„Outplacement-Maßnahmen ermöglichen einvernehmliche und sozial verträgliche Trennungen von Mitarbeitern, die zur Verwirklichung der sozialen wie auch ökonomischen Ziele des Unternehmens notwendig erscheinen.“

[Bolduan/Debus; Outplacement als Chance 2002)

Der Begriff „Out“ hat einen negativen Beigeschmack, deshalb werden auch die Bezeichnungen „Bestplacement“ oder „Newplacement“ verwendet. Bei der renommierten Personalberatungsgesellschaft Kienbaum wird diese Art der Beratung als Newplacement bezeichnet.

1.2.2 Ziel und Gegenstand

Ziel der Beratung ist, dass der von der Kündigung Betroffene seine berufliche Laufbahn bestmöglich fortsetzen kann. Der betroffene Mitarbeiter ist so zu motivieren, dass er eine neue Anstellung (Position – Placement) findet. Im weiteren Sinn kann Outplacement auch als Karriereplanung betrachtet werden. Ein Outplacement-Berater vermittelt keine neue Position, er hilft indirekt, dass der Mitarbeiter eine neue berufliche Betätigung findet. Er leistet Hilfe zur Selbsthilfe (vgl. Abschnitt 1 Coaching). Ein Outplacement-Berater (Coach) baut den Betroffenen auf, analysiert Stärken und Schwächen, fördert sein Selbstwertgefühl, setzt berufliche Ziele unter Berücksichtigung der Fähigkeiten und Neigungen. Dazu gehört eine gehörige Portion Selbsterkenntnis des Klienten.

Inhalte der persönlichen Betreuung und professionellen Beratung sind:

- den ersten Schock zu überwinden, den Trennungsprozess zu verarbeiten
- der Aufbau einer positiver Grundeinstellung
- das bewusst werden eigener Potenziale und Zielsetzungen
- das Aufzeigen von Alternativen und Änderung der Perspektive
- die Entwicklung einer persönlichen Eigenmarketing-Strategie
- die Vorbereitung und Durchführung der Bewerbungsaktivitäten
- die Prüfung und Selektion von Angeboten

Eine Outplacementberatung verfolgt bestimmte Ziele. Auf der einen Seite sind das unternehmensbezogene Ziele, wie Kostenminimierung, Verbesserung des Klimas, und auf der anderen Seite sind das mitarbeiterbezogene Ziele, wie Sicherung der Existenz, Unterstützung bei der Verarbeitung der Trennung.

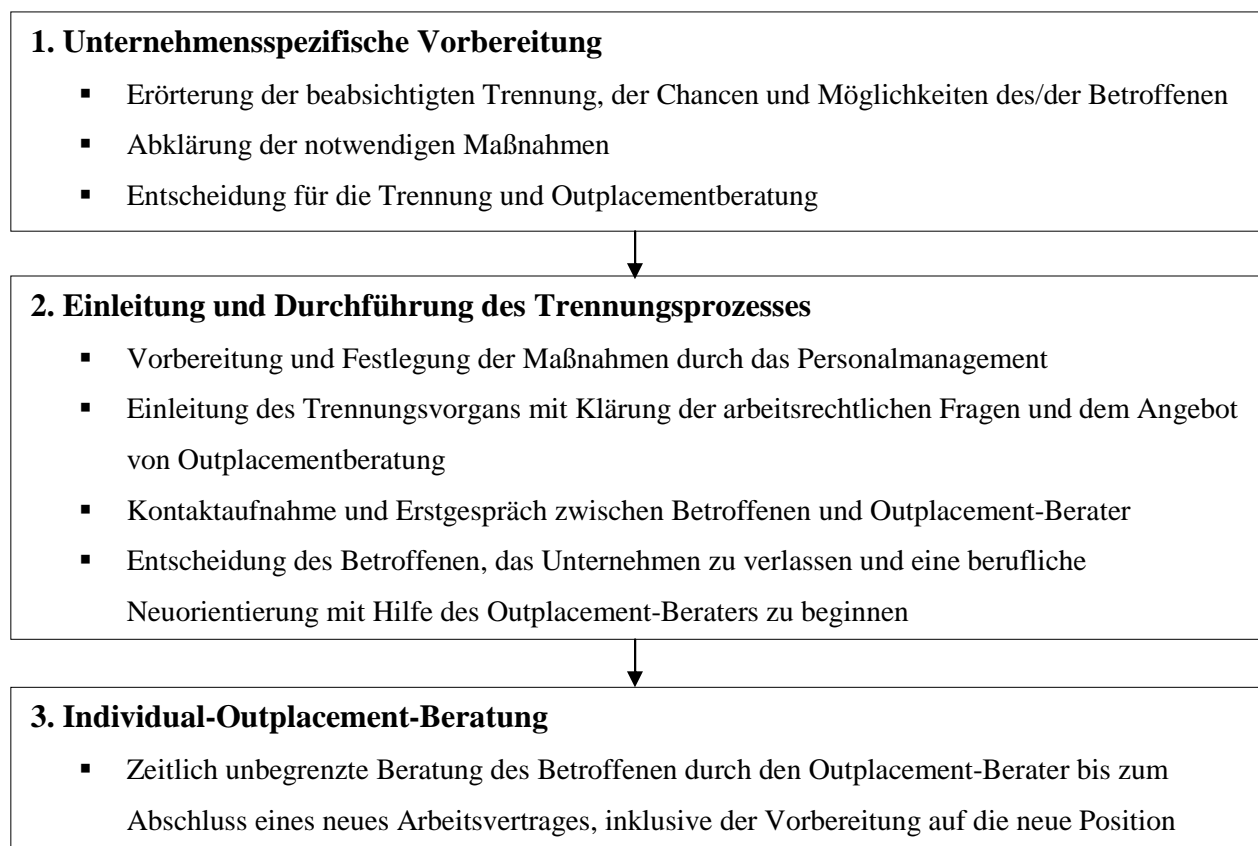
Für das Unternehmen ist es in erster Linie ein Kostenfaktor. Personalkosten stellen in jedem Unternehmen einen erheblichen Kostenblock dar. Deswegen wird bei Umstrukturierungen der erste Augenmerk auf die Personalkosten gelegt und überlegt, wie man in diesem Bereich einsparen kann. Dies zieht meistens einen Personalabbau mit sich. Um den geplanten Personalabbau so sozial verträglich wie möglich zu gestalten, wird immer häufiger zur Outplacementberatung gegriffen. Durch Kündigungen bedingte unerwünschte Nebeneffekte, wie Imageverlust können dadurch ausgeschaltet werden. Dem Mitarbeiter wird die Möglichkeit eingeräumt, mit professioneller Unterstützung einen neuen Arbeitsplatz zu finden.

1.2.3 Themen und Anlässe

Anlässe für eine Outplacementberatung gibt es viele. Zum einen sind es unternehmensspezifische Anlässe wie, Umstrukturierungen und Rationalisierung, Auslagerung von Bereichen, Fusionen, Insolvenzen, betriebswirtschaftlich organisatorische Veränderungen, Folgen der Globalisierung, Verschlinkung der Unternehmenshierarchien, Veränderung der Unternehmensumwelt, marktpolitische Einwirkungen etc. Aber auch persönliche Gründe können Anlass sein, so z. B. Positionskrisen des Mitarbeiters (der Mitarbeiter kann nicht mehr den Anforderungen der Stelle gerecht werden), persönliche Konflikte (Chef und Mitarbeiter), zwischenmenschliche Spannungen u. ä.

1.2.4 Ablauf und Rahmenbedingungen

Grundsätzlich kann man die Outplacementberatung in Phasen unterteilen. Nach Schulz/Fritz/Schuppert/Seiwert/Walsh umfasst der ganzheitliche, systematische Outplacement-Prozess drei Phasen:



Quelle: Gabler Verlag; Outplacement, Personalfreisetzung und Karrierestrategie; Schulz/Fritz/Schuppert/Seiwert/Walsh; 1989

Ablauf und Rahmenbedingungen

Die 3. Phase, also die Outplacementberatung an sich, beinhaltet folgende Schritte:

- Bestandsaufnahme
- Trauerarbeit
- Analyse der persönlichen Situation
- Potenzialanalyse, Standortbestimmung, Visionen
- Definition konkreter Ziele
- Entwicklung einer Bewerbungsstrategie
- Erarbeitung von Suchstrategien
- Optimierung der Bewerbungsunterlagen
- Entwicklung einer mündlichen Selbstdarstellung
- Entscheidungshilfen

Nach der Auftragsklärung beginnt die Betreuung mit einer Einzelberatung, um dem Betroffenen die Verarbeitung des 1. Schocks zu erleichtern, die neue Situation wahrzunehmen und als Realität zu akzeptieren.

Rahmenbedingungen sind:

1. Freiwilligkeit
2. zur Verfügung stehender Zeiträume
3. Finanzierung der Beratung

Die Outplacementberatung ist nur bedingt freiwillig, da eine solche Maßnahme meistens durch das Unternehmen oder durch das Arbeitsamt angeordnet wird. Anfänglich regiert das Misstrauen vor dem Vertrauen. Eine solche Maßnahme läuft in der Regel über einen längeren Zeitraum. Die Maßnahmen, die ich kennen gelernt habe, hatten eine durchschnittlich Laufzeit von drei Monaten. Die Maßnahmen waren meistens auf Grund von Insolvenzanträgen nach dem SGB III § 254 angeordnet. Die Finanzierung kann einmal vom Unternehmen erfolgen, als Förderung durch das Arbeitsamt oder anderen Fördermöglichkeiten. Outplacement ist eine freiwillige soziale Leistung des Unternehmens und stellt eine Sozialplanmaßnahme dar.

2 Methode Coaching

Was ist eine Methode?

„Methoden sind planmäßige, begründete Vorgehensweisen zur Erreichung von festgelegten Zielen“. [Balzert; Lehrbuch der Softwaretechnik]

Der Begriff Methode entstammt dem griechischen „*Methodos*“ und beschreibt in der Regel die systematische Vorgehensweise zur Erreichung eines bestimmten Ziels.

Innerhalb einer Methode werden wiederum bestimmte Werkzeuge/Instrumente benutzt.

Es gibt viele Werkzeuge/Instrumente, mit denen Berater arbeiten. Ein guter Coach verfügt über eine ganze Reihe von diesen Instrumenten. Dennoch ist meine Einstellung dazu, jeweils dem Klienten das zu geben, was er braucht. Ein guter Coach erkennt schnell, welches Instrument das Richtige ist und ist auch selbst in der Lage ein neues individuelles Instrument zu entwickeln. Coaching ist eine effektive und sinnvolle Hilfe bei konkreten beruflichen Problemen und zur Reflexion eigener Zielsetzungen vor allem dann, wenn diese Hilfe exklusiv auf den Klienten zugeschnitten ist.

Mein Coaching-Ansatz ist geprägt vom lösungsorientierten Ansatz und Grundlage dabei ist das humanistische Menschenbild:

„Jeder Mensch ist aktiver Gestalter seiner eigenen Existenz. Er trägt all die Ressourcen in sich, die es ihm ermöglichen, nicht nur selbstverwirklichend zu handeln, sondern in der Verwirklichung dessen, woran er glaubt, seine Existenz zu transzendieren und damit sein Leben mit Sinn zu erfüllen.“ [Bamberger; Lösungsorientierte Beratung 2001, Seite 23]

Das heißt, jeder Mensch trägt die Ressourcen in sich, um seine Probleme mit Lösungen zu versehen und selbstverwirklichend und eigenverantwortlich zu handeln.

Methode Coaching

Abgrenzung Coaching und Beratung

Es gibt einige Coachs, die der Meinung sind, Coaching sei keine Beratung, da Beratung oft als stark fachlich anleitend gesehen wird, z. B. Rechtsberatung, Steuerberatung. Für mich ist Coaching auch Beratung, da sich Coaching mit allen beruflichen Fragestellungen auseinandersetzt und fachliches Wissen verlangt.

Was ist Beratung?

„Beratung kann als eine Sonderform der sozialen Interaktion aufgefasst werden, an der mindestens zwei Personen (oder Institutionen) beteiligt sind und deren Ziel in der Hilfe für eine der beiden Personen (oder Institutionen) besteht.“ [Hofer 1996 a]

„Beratung hat das primäre Ziel, einen als problematisch erlebten Zustand zu klären und die aktuell bestehende Entscheidungsunsicherheit zu reduzieren. Die Zielstellung des Beratungsanlasses kann neben der Optimierung einer problematischen Entscheidung auch darin liegen, die Informationsbasis zu verbessern oder sich bei der Realisierung einer Maßnahme helfen zu lassen“. [C. Bergmann & Eder; Informationsberatung bzw. Realisierungsberatung 1998]

3 Praktischer Bezug am Beispiel einer Outplacement-Maßnahme

3.1 Rahmenbedingungen

Ein Unternehmen im Bereich Munitionstechnik musste Insolvenz anmelden. Eine Personalberatungsgesellschaft übernahm die Betreuung (Outplacementberatung). In diesem Fall wurde eine Transfergesellschaft gegründet, in der die Betroffenen freiwillig eintreten konnten. Die Betroffenen, auch Teilnehmer genannt, sind somit Angestellte der Transfergesellschaft. Der Maßnahmenzeitraum umfasst drei Monate (August 2003 – Oktober 2003), die Anzahl der Teilnehmer beträgt 70. Die Maßnahme wird in den Räumen des insolventen Unternehmens durchgeführt. Zur Betreuung der Teilnehmer sind drei Coachs vorgesehen, die die Betroffenen in Einzel- und Gruppencoachings betreuen. Jeder Coach hat ein eigenes Büro, in dem Einzelgespräche geführt werden können.

3.2 Ablauf und Vorgehensweise

In einer Betriebsversammlung präsentiert sich die Personalberatungsgesellschaft und die zuständigen Berater/Coachs stellen sich vor und erläutern die weitere Vorgehensweise. Fragen zur Maßnahme werden geklärt. Die Teilnehmer haben dann die Möglichkeit, bei einem Berater, meistens ihrer Wahl, einen Termin für das Erstgespräch zu vereinbaren. Schon in diesem Moment entscheidet Sympathie über die „positive“ Wahl. Am Anfang jeder Beratung steht ein Erstgespräch mit den Betroffenen zur Standort- und Potenzialanalyse an. Danach erfolgen Gruppencoachings und individuelle Einzelcoachings über den gesamten Maßnahmenzeitraum bis zur Beendigung der Maßnahme. Das letzte Einzelgespräch ist dann ein Abschlussgespräch.

3.2.1 Das Erstgespräch

Das Erstgespräch ist ein Einzelgespräch, daher auch Einzelcoaching genannt. Im Erstgespräch muss u. a. ein 10seitiger Fragebogen zur beruflichen Neuorientierung ausgefüllt werden. Es geht aber auch darum, Beziehungen aufzubauen, Vertrauen zu entwickeln und eine erste Standortanalyse vorzunehmen. Das Gespräch verläuft in einem vertraulichen Rahmen, d. h. im geschlossenen Raum unter vier Augen. Als Zeitrahmen sind zwei Stunden vorgesehen. Es gibt aber auch Gespräche, die viel länger dauern, da Inhalte fachlicher sowie persönlicher Natur sind.

Das Erstgespräch

Ich versichere den Teilnehmern immer, dass alle im Raum besprochen Themen auch innerhalb dieser vier Wände bleiben, und dass Angaben nur freiwillig gemacht werden müssen. Für mich ist es wichtig, in diesem Gespräch Vertrauen aufzubauen und den Teilnehmer ein wenig Halt zu geben. Der Verlust des Arbeitsplatzes ist eine Trennungssituation, in der alle Phasen durchlebt werden, wie bei Trennungen im persönlichen Bereich, von der Phase des „Nicht-Wahrhaben-Wollens“, bis zur Phase der „Aufbrechende Gefühle“, über die Phase „Der Neuorientierung“ und der Phase des „Neuen Selbst- und Weltbezugs“. Eine Trennung ist immer mit erheblichen Emotionen verbunden. Deshalb ist es wichtig, nicht nur reine Fakten abzufragen, sondern auch persönliche Dinge zu besprechen. Besonderen Wert lege ich darauf, den Teilnehmern wieder Mut zu machen und ihnen das Gefühl zu geben, dass jemand da ist, der zuhört. Ziel dieser Gespräche ist allerdings vorrangig die Ausfüllung des Fragebogens zur beruflichen Neuorientierung. Sollte der Zeitrahmen im ersten Gespräch nicht ausreichen, vereinbare ich noch einen Zweittermin.

Selbst die Beantwortung der reinen Faktenfragen ist für die Teilnehmer nicht einfach. Fragen nach Stärken und Schwächen, beruflichen Erfolgen und zukünftige Tätigkeit verursachen regelmäßig Schweißausbrüche. Nur verständlich, sie sind mit solchen Fragen meistens noch nicht konfrontiert worden und haben so eine Situation noch nicht erlebt. Ich versuche dann, die Teilnehmer in ein Gespräch zu verwickeln, indem ich offene Fragen stelle. Sie erzählen dann von sich und ich höre aktiv zu und kann mir dabei das Wichtigste herausnehmen. Das Erstgespräch dient der Standortanalyse und ist somit Ausgangspunkt für die berufliche Neuorientierung.

Praxisfall

Männlich, 42 Jahre, verheiratet, tätig als Produktionsarbeiter. Die Ehefrau ist seit kurzem schwer an Krebs erkrankt, sie liegt im Krankenhaus und bekommt eine Chemotherapie. Die Ärzte schätzen die Chancen auf 50:50. Der Teilnehmer muss sich nun u. a. um die beiden im Haushalt lebenden Kinder kümmern. Bei der Frage nach der zukünftigen Tätigkeit kam dieser Sachverhalt zum Vorschein. Er würde gern wieder arbeiten. Er hätte auch kein Problem zu pendeln. Doch dieses Thema ist im Moment zweitrangig, da er sich im Moment vorrangig um seine Frau und die Kinder kümmern muss. Diese Situation war stark von Emotionen geprägt. Ich hatte das Gefühl, der Teilnehmer war erleichtert einfach mal über dieses Thema zu reden.

Das Erstgespräch

Weiblich, 47 Jahre, verheiratet, 70 % schwerbeschädigt, tätig als Produktionsarbeiterin. Gleich am Anfang des Gesprächs wies mich die Teilnehmerin darauf hin, laut und deutlich zu sprechen, da sie ein Hörgerät trägt, sie ist zu 70 % schwerhörig. Ich fragte dann, wie das passiert sei. Sie erzählte mir, dass sie bei der Geburt des 2. Kindes schwerhörig wurde, erst zu 50 % was sich dann später steigerte auf 70 %. Sie geht mit diesem Thema ganz offen um und ich sprach ihr eine Würdigung der Situation zu, da diese Frau eine sehr selbstbewusste Frau ist und ich es bewundernswert finde, wie sie mit diesem Thema umgeht.

Männlich, 42 Jahre, verheiratet, tätig als Produktionsarbeiter. Der Teilnehmer hat im letzten Jahre einen in dem Unternehmen tödlich verlaufenden Arbeitsunfall miterlebt. Er hat den Verunglückten als erster gefunden. Der Anblick muss schrecklich gewesen sein. Ich musste allerdings feststellen, dass der Teilnehmer die damalige Situation sicherlich nicht verarbeitet und verkraftet hat, da es nach Alkohol roch. Meine Vermutung ist, dass er das Geschehen mit Alkoholkonsum verarbeitet. Leider konnte ich zu diesem Zeitpunkt diesen Konflikt nicht offen ansprechen. Er machte auf mich einen körperlich fitten und geistig gesunden Eindruck .

3.2.2 Das Gruppencoaching

Wenn alle Teilnehmer ihre Erstgespräche absolviert haben, erfolgt dann das Gruppencoaching. Meistens in Kombination mit Bewerbungstraining. Die Gruppenzusammenstellung erfolgt auf Grund von spezifischen Merkmalen, z. B. Führungskräfte, Angestellte, Vorarbeiter, Arbeiter, um eine bestimmte Homogenität der Gruppe zu gewährleisten. Es wird auch beachtet, dass der Gruppentrainer/-coach wieder seine Teilnehmer bekommt, die er schon im Einzelgespräch betreut hat. Oft ist dies jedoch nicht möglich, da eine bestimmte Gruppenstärke erreicht werden muss (durchschnittlich 20 Teilnehmer). Der Coach hat beim Gruppencoaching eine Doppelfunktion, einmal als Trainer zur Einübung von Kompetenzen hinsichtlich des Bewerbungsprozess und zum anderen ist er Berater/Coach zur Reflektion des Verhaltens und zur Veränderung der Wahrnehmung. In dieser Maßnahme betreue ich zwei Gruppen im Gruppencoaching. Einmal die Angestellten und die Führungskräfte aus dem Bereich Produktion, zusammengefasst als „High Potentials“, und eine Gruppe mit Arbeitern, die bei mir im Erstgespräch waren.

Praxisfall Gruppenzusammenstellung

Eine Gruppe ist ein soziales Gebilde, welches aus den wechselseitigen Beziehungen und Kontakten zweier oder mehrerer Personen entsteht. Das Verhalten von Personen in Gruppen orientiert sich an den anderen und beeinflusst diese im Verhalten. Man kann grundsätzlich zwei Gruppenformen unterscheiden: die formelle Gruppe und die informelle Gruppe. Das Ziel und der Zweck der formellen Gruppe ist von außen vorgegeben und erfüllt einen offiziellen Auftrag. Die Gruppe existiert auch unabhängig von den einzelnen Mitgliedern. Die informelle Gruppe gründet sich auf Sympathiebeziehungen der Mitglieder untereinander. Der Zweck ist die Befriedigung gemeinsamer Interessen ohne offiziellen Auftrag. Die Unterscheidung der Gruppen ist in den emotionalen Beziehungen untereinander zu finden. In der formellen Gruppe geht es um die Zielerreichung, bei der informellen Gruppe bestehen gefühlsmäßige Beziehungen untereinander.

Eine Gruppenzusammenstellung, die auf Grund eines äußeren Anlasses erfolgt, ist immer konfliktträchtig. Die Gruppenmitglieder kommen nicht freiwillig zusammen, sondern werden mehr oder weniger durch die Beratungsgesellschaft gezwungen. Die Gruppe ist daher eine formelle Gruppe, Ziel und Zweck der Gruppe ist von außen vorgegeben und erfüllt einen offiziellen Auftrag. Ziel des Gruppencoaching ist es einmal das Bewerbungstraining, d. h. die Vermittlung von Kompetenzen zur eigenständigen Erarbeitung von aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen. Die Teilnehmer werden in die Lage versetzt, ihre Bewerbungsunterlagen selbst zu erstellen, Alternativen und sämtliche Möglichkeiten kennen zu lernen und zu nutzen. Auf der anderen Seite soll die Motivation zum Jobwechsel aufgebaut werden. Bei einer homogenen Gruppe können im Gruppencoaching gruppenspezifische Prozesse zur Erhöhung der Motivation genutzt werden.

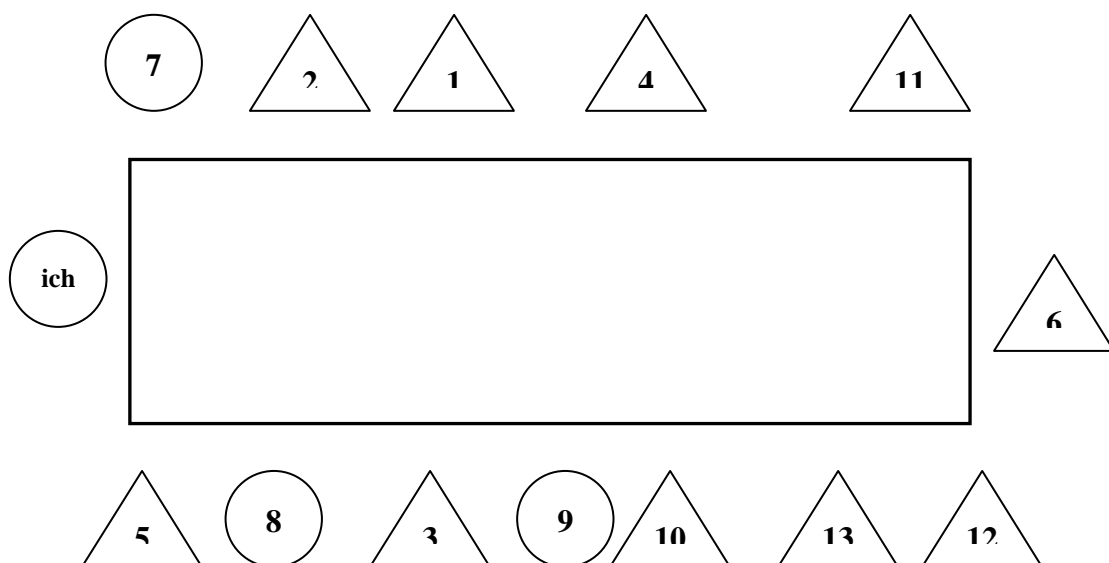
Das Gruppencoaching

Die hier vorgestellte Gruppe wurde auf Grund der Merkmale, Angestellte und Führungskräfte, auch aus dem Bereich Produktion, als „High Potentials“ zusammengestellt:

Gruppenzusammensetzung

TN 01, männlich, 62 Jahre, Sicherheitsingenieur	Angestellt
TN 02, männlich, 62 Jahre, Abteilungsleiter	„
TN 03, männlich, 58 Jahre, Konstrukteur Arbeitsvorbereitung	„
TN 04, männlich, 45 Jahre, Quality/IT Manager	„
TN 05, männlich, 45 Jahre, Sicherheitsbeauftragter	„
TN 06, männlich, 40 Jahre, Mitarbeiter Arbeitsvorbereitung	„
TN 07, weiblich, 44 Jahre, Betriebskrankenschwester	„
TN 08, weiblich, 34 Jahre, Leiter Einkauf, stellv. Leiter Technik	„
TN 09, weiblich 43 Jahre, Leiter Personalwesen	„
TN 10, männlich, 44 Jahre, Meister/Bereichsleiter Produktion	Produktion
TN 11, männlich, 51 Jahre, Meister Transport und Lager	„
TN 12, männlich, 54 Jahre, Meister/Obermeister Produktion	„
TN 13, männlich, 48 Jahre, Meister techn. Betriebsdienst	„

Gruppenzusammenstellung und Sitzplatzkonstellation:



Legende: △ männliche Teilnehmer ○ weibliche Teilnehmer

Das Gruppencoaching

Schon an der Sitzplatzverteilung und der Körperhaltung der einzelnen Teilnehmer kann man erkennen, dass diese Gruppe nicht unbedingt homogen ist und ein enormes Konfliktpotenzial in sich trägt. Als Coach/Trainer habe ich die Aufgabe dieses Verhalten zu reflektieren und diese Wahrnehmung den Teilnehmern mitzuteilen:

Zu Teilnehmer 6:

Männlicher Teilnehmer, saß mir an der Stirnseite gegenüber, obwohl auch längsseitig vom Tisch noch Plätze frei waren. Ich teilte ihm mit, dass ich diese Sitzposition auch als Konfrontation betrachten könnte, zusätzlich bedingt durch seine Körperhaltung.

Zu Teilnehmer 9

Weibliche Teilnehmerin, wendete sich meistens von mir ab und dem rechten Nachbarn zu, sie zeigte mir ihre „kalte“ Schulter. Ich reflektierte das Verhalten und fragte sie, ob sie etwas gegen mich oder ihren linken Nachbarn hätte oder ob sie für ihren rechten Nachbarn eine besondere Sympathie hege. Auf Grund dieser Reflexion suchte sie das Einzelgespräch mit mir, brach in Tränen aus und erklärte mir dann die Situation. Es läge nicht an mir, sondern an der Teilnehmerin Nr. 8., zu der sie ein problematisches Verhältnis habe und durch deren Aussagen sie sich verletzt fühle.

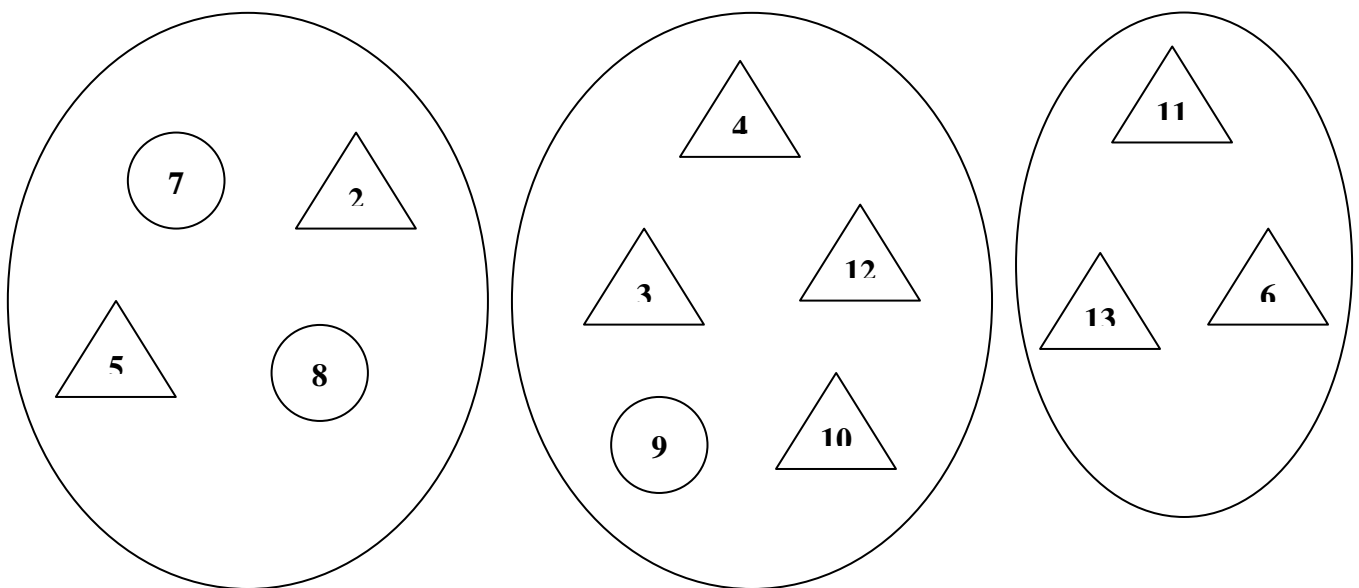
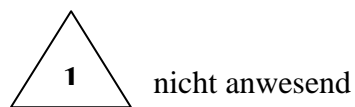
Praxisfall Teamarbeit

Natürlich soll in der Gruppe durch das Training auch die sozialen Kompetenzen gefördert werden. Soziale Kompetenzen beziehen sich auf ein weites Spektrum an persönlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Interaktion. Eines dieser Fähigkeiten ist die „*Teamfähigkeit*“. Die Teamfähigkeit ist das Anpassen und Einfügen in eine Gruppe zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels. Teamfähigkeit ist ein Persönlichkeitsmerkmal (Soft-Skill), welches als Einstiegsqualifikation in fast jeder Stellenanzeige gefordert wird. Teamarbeit ist ein wesentlicher Bestandteil der optimalen Leistungserbringung in Organisationen. Teamentwicklung zur Leistungssteigerung von Teams ist zur Zeit in Deutschland ein ganz großes Thema. Teamentwicklungsmaßnahmen werden anhand von Praxisbeispielen durchgeführt. Hier in diesem Fall bekamen die Teilnehmer die Aufgabe, sich gemeinsam als Team initiativ zu bewerben.

Das Gruppencoaching

Es mussten schriftliche Unterlagen angefertigt und dem „Personalleiter“ präsentiert werden. Dafür sollten sie sich in drei Gruppen aufteilen. Es gab die Möglichkeit sich selbst zu formatieren oder das Los entscheiden zu lassen. Nach einiger Diskussion einigten sich die Teilnehmer selbst auf eine Gruppeneinteilung.

Gruppeneinteilung zur Aufgabe „Team-Initiativ-Bewerbung“:



TN	9,0	9,0	9,0
	9,0	8,0	9,8
	9,0	8,0	9,8
	9,0	9,5	
		<u>8,5</u>	
Ø	<u>9,0</u>	8,6	<u>9,5</u>

Evaluierung der Gruppenarbeit nach Beendigung mittels Fragebogen und Skalierung.

Bewertung der Gruppenzusammenarbeit durch die Teilnehmer auf einer Skala von 1 - 10

Das Gruppencoaching

Innerhalb der für die Gruppenarbeit formatierten Gruppen war eine Teamzusammenarbeit möglich. Die Gruppe bewertete die Zusammenarbeit durchschnittlich mit gut bis sehr gut. Außerhalb dieser Gruppen war es umso schwieriger, da doch erhebliche zwischenmenschliche Konflikte und Antipathien untereinander herrschten. Die Einstellungen und Wertigkeiten der Teilnehmer waren einfach zu unterschiedlich, bedingt durch Alter, Betriebszugehörigkeit, bisheriger beruflicher Werdegang sowie das jeweilige Umfeld, in dem sich die Teilnehmer bewegen. Für mich war die Arbeit mit der Gruppe sehr schwierig. Ich hatte das Gefühl der „Dompteur“ der Gruppe zu sein, die einen wollten, die anderen nicht. Die Arbeit an einer Selbstdarstellung war innerhalb dieser Gruppe überhaupt nicht möglich. Die Teilnehmer wollten sich nicht vor den anderen offenbaren. Nach und nach öffneten sie sich zwar, aber nur in begrenztem Rahmen, so z. B. teilte ein Teilnehmer, 62 Jahre, in der Gruppe mit, wieso er so ist, wie er ist. Der Grundstein für seine negative Haltung ist in der Armeezeit zu finden, wo er einfach nur Soldat war und das tun musste, was ihm gesagt wurde. Zur Vereinfachung der weiteren Gruppenarbeit teilte ich die Gruppe in zwei Gruppen.

3.2.3 Das Einzelcoaching

Während des gesamten Maßnahmenzeitraums werden zur Betreuung der Teilnehmer Einzelcoachings vereinbart. Diese dienen zur Erarbeitung von Aktivitäten zur beruflichen Neuorientierung, der Analyse des bisherigen beruflichen Werdegangs, der Besprechung von beruflichen Zielvorstellungen sowie der Einschätzung von Chancen und der aktuellen Marktposition. Coachingziel in jeder Sitzung ist die Zielorientierung, die Zurückkehrung zum alten Selbstverständnis und Selbstvertrauen, der Aufbau einer positiven Grundeinstellung und eines positiven und realistischen Selbstbildes sowie die Einschätzung von Stärken und Schwächen. Die Motivation wird aufgebaut, mögliche Ängste, persönliche Fähigkeiten und Neigungen besprochen und Zukunftsvisionen entwickelt.

Praxisfall Einzelcoaching

Klient, männlich, 44 Jahre, verheiratet, war fast 12 Jahre in diesem Unternehmen beschäftigt, zuletzt als Bereichsleiter Produktion, angefangen hat er als Produktionsarbeiter. Auf mich wirkte er eher zurückhaltend, auch das Verhalten innerhalb der Gruppe war zurückhaltend.

Auf Grund von Stellenrecherche fiel mir eine für ihn passende Anzeige in die Hand. Ich wendete mich an ihn und wir vereinbarten einen Termin.

1. Einzelcoaching

Coachingziel war die Erstellung von aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen auf die Stellenausschreibung. Inhalt des Gespräches war nicht nur der formale Teil, sondern auch eine realistische Selbsteinschätzung und Darstellung von Stärken seinerseits. Des weiteren wurde die zukünftige Position und der bisherige berufliche Werdegang besprochen. Innerhalb von zwei Stunden wurden aussagekräftige Unterlagen erstellt. Wir beendeten das Gespräch mit einer Hausaufgabe und zwar bat ich ihn, sich Gedanken um das Foto und das Anschreiben zu machen.

2. Einzelcoaching

Coachingziel war die Optimierung der Unterlagen bis zum Versand. Wir suchten ein passendes Foto aus und erstellten gemeinsam das Bewerbungsanschreiben. Die Reaktion des Teilnehmer war durchweg positiv, da ich keine Standards anwendete und mich ihm persönlich zuwandte. Sein Selbstwertgefühl wurde aufgebaut und Zukunftsvisionen entwickelt.

3. Einzelcoaching

Eine Woche nach Versand der Bewerbungsunterlagen wurde der Teilnehmer zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Coachingziel dieser Sitzung war die Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch. Wir besprachen den Ablauf eines Vorstellungsgespräches, diskutierten häufig vorkommende Fragen und analysierten die Körpersprache. Des weiteren klärten wir den Dresscode. Der Teilnehmer ging gut vorbereitet und zuversichtlich in das Vorstellungsgespräch.

4. Einzelcoaching

Ziel des Gesprächs war die Auswertung der Vorstellung. Für den Teilnehmer war es eine interessante Erfahrung. Das Vorstellungsgespräch verlief optimal, eine Betriebsbesichtigung beendete das Treffen. Aufgefallen ist dem Teilnehmer jedoch, dass im Unternehmen ein eisiges Betriebsklima herrschte und äußerte Bedenken hinsichtlich des Führungsstils. Diese ausgeschriebene Position empfindet er allerdings als große Herausforderung. Seine Entscheidung machte er abhängig einerseits von der Möglichkeit, bestimmte Strukturen zu ändern und andererseits dem Gehalt, welches ihm das Unternehmen anbietet.

3.3 Ergebnisse

Den Job zu verlieren ist wahrlich kein Vergnügen. Arbeitslosigkeit ist keine Schande und kann jeden treffen, deshalb hilft es auch nicht darüber zu grübeln, wer Schuld hat, welche Umstände dazu führten. Es gilt, sich der harten Realität zu stellen und nach Lösungen zu suchen. Die derzeitige Arbeitsmarktsituation bietet zwar kein Grund zur Euphorie, dennoch gibt es gute Jobs, man muss nur mehr Zeit und Energie aufwenden, um sie zu finden. So seltsam es klingen mag, aus jeder Krise erwachsen auch besondere Chancen. Die Outplacementberatung ist daher eine gute Möglichkeit, sich seiner eigenen Lebensziele bewusst zu werden.

Am Ende einer Outplacementmaßnahme werden Abschlussgespräche geführt. In diesen erfolgt unter anderem eine Evaluierung der Maßnahme. Die Teilnehmer treffen durchweg eine positive Bewertung. Am Anfang des Prozesses zur beruflichen Neuorientierung steht als Hindernis für eine erfolgreiche Bewerbung die Frustration und somit mangelnde Motivation, einhergehend mit fehlenden Kenntnissen der gängigen Bewerbungspraxis. Die Teilnehmer sahen für sich das Wichtigste in der Maßnahme:

- 1) den persönlichen Beistand in dieser schwierigen Situation,
- 2) die Erarbeitung einer persönlichen Bewerbungsstrategie,
- 3) die Potenzialanalyse zur Gewinnung von mehr Klarheit,
- 4) die zukünftige berufliche Richtung,
- 5) die Verbesserung der Fähigkeit zur positiven Selbstdarstellung.

Ergebnisse

Zusammenfassend betrachtet ist die Outplacementberatung ein gutes personalpolitisches Instrument, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Eine Einzelberatung ist effektiver, da Inhalte intensiver und tiefer besprochen werden können. Die Gruppenberatung ist nur dann sinnvoll, wenn die Gruppe homogen ist und auch persönliche Beziehungen unter den Teilnehmern herrschen. Zu bevorzugen ist in diesem Zusammenhang die Kleingruppe.

4 Nachwort

Coaching ist eine effektive Methode in der Outplacementberatung. Wichtig dabei ist der emotionale Beistand, den man dem Klienten gibt. Für mich ist Coaching in diesem Bereich eine kooperative und vertrauensvolle Beziehung zwischen zwei gleichberechtigten Partnern. Es sollte aber auch deutlich gemacht werden, worin die gegenseitige Abhängigkeit besteht und wer für was verantwortlich ist. Grundlage der Beratung ist die Freiwilligkeit, die Eigenmotivation, das gegenseitige Vertrauen und die Eigenverantwortung.

Das „Wie“ zu beschreiben ist für mich als Coach schwierig, ich weiß, dass es meinen Klienten nach der Beratung besser geht und das ist wichtig. Das „Wie“ können nur meine Klienten selbst beschreiben. Coaching ist ein individueller personenzentrierter Prozess in Anlehnung an die Bedürfnisse der Klienten. Ich selbst sehe mich als lösungsorientierte Beraterin; Merkmale dafür sind nach Bamberger:

- Entwickler von Möglichkeitssinn
- Aktivierer von Ressourcen
- Ermutiger für den 1. Schritt
- Bewunderer von Autonomie
- Supervisor für die Interaktion mit der Außenwelt
- Förderer von Normalität
- Unterstützer von Selbstwirksamkeit

Instrumente, die ich beim Coaching benutze sind vor allem

- Beziehung gestalten,
- Gesprächsführung
- Fragetechniken
- Feedback geben
- Reframing
- Externalisieren

Für meine Klienten ist der Beratungsprozess ein Wachstumsprozess.

Fazit ist, der Erfolg einer Methode liegt nicht in der Methode selbst, sondern in deren Anwendung.

Literatur

Wolfgang Loos (2002). *Unter vier Augen, Coaching für Manager*. REDLINE WIRTSCHAFT Verlag moderne Industrie

Ralf D. Brinkmann (2000). *Mitarbeiter-Coaching* 3. Auflage. Arbeitshefte Führungspsychologie, Sauer-Verlag

Tüchthüsen/Bando/Krüger (2001). *Ganzheitliches Business-Coaching in der Praxis*. Zukunft aktiv gestalten – Krisen erfolgreich überwinden. C.H. Beck Wirtschaftsverlag

Britt A. Wrede (2000). *So finden Sie den richtigen Coach*. Verlag Campus, Karrieresprung

Gedrun Bolduan/Isolde Debus (2002). *Outplacement als Chance*. Mit dem Karrierecoach zum beruflichen Neustart. Berufsstrategie. Eichborn Verlag

Schulz/Fritz/Schuppert/Seiwert/Walsh (1989). *OUTPLACEMENT*. Personalfreisetzung und Karrierestrategie. Verlag Gabler. Management Perspektiven

Bamberger (2001). *Lösungsorientierte Beratung* 2. Auflage. Praxishandbuch, Verlag BELTZPVU

Sue Culley (1996). *Beratung als Prozess*. Lehrbuch kommunikativer Fertigkeiten. Verlag BELTZ Taschenbuch.

Bachmair/Faber/Hennig/Kolb/Willig (1989). *Beraten will gelernt sein*. Ein praktisches Lehrbuch für Anfänger und Fortgeschrittene. Verlag BELTZ Taschenbuch

Leon Mann (1999). *Sozialpsychologie*. Verlag BELTZ Taschenbuch

C. Bergmann & Eder. *Informationsberatung bzw. Realisierungsberatung*.